LA BOÎTE À OUTILS

du

Développement personnel en entreprise

Laurent LAGARDE

DUNOD

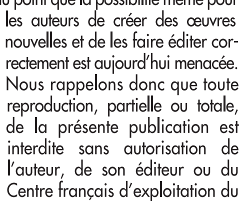
Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Traduction : Carolle Spilers
Dessins : Rachid Maraï



5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071315-8

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier les centaines de participants de tous niveaux hiérarchiques qui ont suivi nos formations et grâce auxquels j'ai pu affiner les techniques que je vous présente dans cet ouvrage. Fidèles à notre approche pédagogique basée sur l'expérimentation, c'est de la confrontation pratique entre la théorie et les attentes et les objectifs des participants que des outils réellement opérationnels ont pu naître.

Je remercie aussi toute l'équipe de formateurs de Capite Corpus, pour leurs retours sur le contenu et le déroulement de nos formations. Nos nombreux échanges ont contribué à nourrir ma réflexion au quotidien et à alimenter mutuellement notre créativité pédagogique.

Je remercie enfin ma femme, pour son soutien indéfectible, et mes enfants pour leur patience. Je leur dédie ce livre même s'ils sont encore trop jeunes pour en entreprendre la lecture et je souhaite qu'en leur temps, il puisse les nourrir.

Je souhaite sincèrement que chaque lecteur trouve dans cet ouvrage des réponses extrêmement pratiques aux questions qu'il se pose sur son développement personnel. S'il peut contribuer à créer une étincelle pour aider à trouver sa voie ou mieux exploiter son potentiel, j'en serais largement récompensé.

Pour me contacter, par l'intermédiaire de notre site Web : *www.capitecorpus.com*

Ou bien à l'e-mail suivant : info@capitecorpus.com

Avant-propos

« Si le seul outil que vous possédez est un marteau, vous aurez tendance à voir tous vos problèmes comme des clous. »
Abraham Maslow

Le développement personnel est un terme qui fait encore peur en entreprise.

› Certains appréhendent, à juste titre, que des techniques proches de l'ésotérisme peu compatibles avec l'approche économique des organisations y soient présentées. Pourtant, il est possible – et nous en sommes la démonstration – de faire du développement personnel de manière **pragmatique**.

› D'autres se questionnent aussi fort logiquement sur le retour sur investissement pour l'entreprise d'une telle démarche. Or l'individu est un tout, et tout bénéfice personnel se répercute **mécaniquement** sur son environnement de travail, avec ses collègues et son management.

Malgré ces freins, le développement personnel est une véritable **demande** des entreprises aujourd'hui. Les employeurs attendent de leurs collaborateurs qu'ils développent et maîtrisent des *soft skills*, c'est-à-dire la panoplie des compétences liées au savoir-être. À niveau de connaissance et d'expertise métier, ce sont les **compétences comportementales** qui font la différence, qui sont de plus en plus reconnues, et que les organisations et les managers doivent apprendre à mieux évaluer.

Qu'attendre de la lecture de cet ouvrage ?

› Satisfaire une saine curiosité et découvrir les outils derrière les concepts de PNL, AT…

› Mieux se connaître, comprendre ses réactions et le cas échéant les modifier.

› Trouver des solutions pratiques à un problème précis.

› Compléter sa gamme d'outils pour choisir la meilleure option dans une situation donnée ou tout simplement éviter d'être démuni.

› Améliorer votre communication interpersonnelle et développer des relations plus harmonieuses avec les autres.

› Retrouver un équilibre psychologique et les moyens de s'épanouir (au travail).

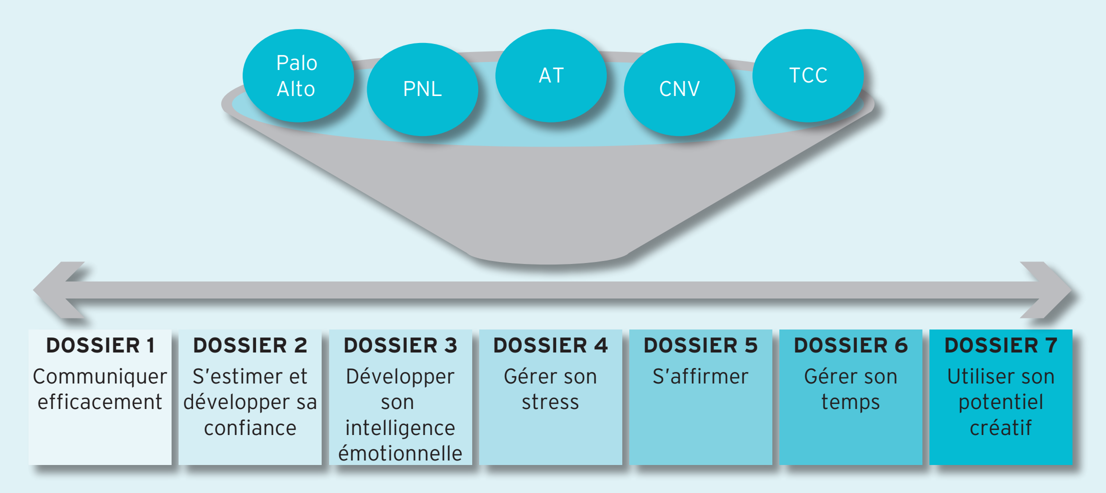
› S'engager dans un processus plus global de changement personnel.



goo.gl/BawMYO

Teléchargez les fiches pratiques en complément des outils

Les 71 outils que nous vous présentons sont issus des 5 grandes approches actuelles :



› **L'École de Palo Alto.** Ce courant né dans les années 1950 a fait la synthèse de nombreuses approches et a donné naissance à la thérapie familiale et à la thérapie brève. La plupart des outils de développement personnel puisent à un moment ou à un autre dans cette école.

› **La programmation neurolinguistique (PNL).** Cet intitulé barbare recèle une boîte à outils créée par R. Bandler et J. Grinder dans les années 1970 en modélisant dans les moindres détails les bonnes pratiques de grands communicants et psychothérapeutes. L'approche ne s'intéresse pas au « pourquoi ça marche ? » mais au « comment ça marche ? » pour fournir des modes opératoires.

› **L'analyse transactionnelle (AT).** Éric Berne a élaboré cette théorie de la personnalité et de la communication à partir des années 1950 pour mettre à jour les phénomènes qui se produisent lors des échanges relationnels. Elle fournit des grilles d'intervention pour résoudre les problèmes identifiés.

› **La communication non-violente (CNV).** Cette méthode de communication, élaborée par Marshall B. Rosenberg, aide à structurer un message en quatre temps, édulcoré des pièges habituels qui génèrent des tensions. Elle est notamment utilisée pour gérer les conflits.

› **Les thérapies comportementales et cognitives (TCC).** Le pluriel traduit en fait différents courants selon si l'accent est mis plutôt sur le côté comportemental ou sur le côté cognitif. Ces thérapies ont démontré leur efficacité dans le traitement de la dépression, des phobies, des troubles de la personnalité…

Sommaire

Pour vous mieux vous repérer, nous indiquons entre parenthèses les outils issus de la PNL, l'AT ou la CNV.

La Boîte à outils, mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier

L'intérêt de la thématique vu par un expert

DOSSIER 2

S'ESTIMER ET DÉVELOPPER SA CONFIANCE

« C'est l'image que nous avons de nous-même qui fait notre destin. »
Nathaniel Branden

Distinguer estime et confiance en soi

Un amalgame est souvent réalisé entre ces deux termes qui renvoient à des notions à la fois différentes et complémentaires.

L'estime de soi désigne une appréciation et un jugement de valeur portés sur soi qui est proportionnel à l'écart entre le Moi Réel (ce que l'on pense que l'on est) et le Moi Idéal (ce que l'on aimerait ou devrait être). La notion de « Moi » s'entend sur plusieurs dimensions : l'apparence, le caractère, les capacités et les croyances.

Ainsi, nous évaluons quasiment chacune de nos actions pour vérifier si ce que nous avons fait réellement correspond à aspirations idéales. L'estime de soi évolue constamment en fonction des actions. Pour la maintenir à un niveau élevé, il est indispensable de vivre en conformité avec ses valeurs.

La confiance en soi peut se définir comme une croyance forte en ses capacités à pouvoir faire face à une situation donnée. Elle s'appuie sur l'expérience accumulée par la personne dans un domaine particulier, et est donc contextualisée, même si elle peut apparaître

Un lien direct

goo.gl/BawMYO

Un outil en bonus : L'évaluation objective

– 36 –

DOSSIER 2

générale pour un observateur extérieur. La confiance en soi est temporaire et peut être dégradée par des expériences malheureuses.

La confiance se développe par l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire ou savoir-être, en prenant la précaution de graduer la difficulté et de l'ajuster en fonction des retours. Face à une situation nouvelle où le niveau d'expérience est faible, le doute est donc naturel.

Développer son estime et sa confiance

Le processus proposé comprend quatre grandes étapes.

1. L'estime de soi repose sur l'image que nous nous faisons de nous. Par méconnaissance, cette image est souvent incomplète pour plusieurs raisons :
› Nous avons naturellement tendance à valoriser le négatif au détriment du positif et il est donc nécessaire de rehausser notre **valeur personnelle**.
› Nous manquons de retours sur la manière dont les autres nous voient et avons tendance à parler à leur place.
› Nous ne connaissons pas les **messages inconscients** qui nous guident malgré nous et conditionnent nos comportements.

2. Pour développer notre estime, il est possible d'activer immédiatement trois leviers :
› en apprenant **l'optimisme**, c'est-à-dire voir le positif dans une situation qui apparaît négative ;
› en **changeant** volontairement le **regard** que vous portez sur vous et sur les autres ;
› en recherchant des activités épanouissantes qui vous mettent dans un état de *flow*, ce moment dans la vie où vous êtes en communion totale avec ce que vous faites.

3. Renforcer sa confiance nécessite d'accumuler de l'expérience, mais cela ne suffit pas. Il faut :
› évaluer les résultats de ses expériences et en tirer les leçons appropriées, notamment en **recyclant ses échecs** ;
› se mettre régulièrement et volontairement en difficulté pour éviter de rentrer dans la routine, grâce au **schéma ArCoCom** qui permet d'identifier de nouveaux terrains de jeux ;
› prendre des risques mesurés en étant aussi lucide sur ses capacités.

4. Pour donner plus de consistance à son estime et sa confiance en soi, il est fondamental de définir un chemin, une direction qui guide et oriente les actions, pour donner du sens à sa vie.
› Nous évaluons nos actions au regard de nos **valeurs.** Il est indispensable de les mettre à jour pour vivre en conformité avec elles et entrer dans une spirale vertueuse de l'estime de soi.
› La mise à jour de vos objectifs de vie sera la traduction réaliste de votre rêve secret, d'une aspiration profonde que vous nourrissez pour vous et pour le monde.
› L'utilisation d'un **plan B** sera une « roue de secours » si vous êtes face à un blocage et n'avez pas pris le temps de définir votre chemin de vie.

LES OUTILS

– 37 –

Un menu déroulant des outils

OUTIL 3

Le ratio Losada de la communication

La représentation visuelle de l'outil

LES QUATRE ZONES POUR SITUER L'IMPACT DE SON LANGAGE SUR SON ENVIRONNEMENT

Insuffisant Danger | Normal | Optimal | Excessif Danger

Les 6 stratégies pour être dans cette zone :
- gérer ses émotions
- prendre en situation de « bien faire »
- commencer et conclure positivement
- développer la confiance
- développer les interactions
- encourager les idées

1 2 3 6 11

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Nombre d'interactions positives}}{\text{Nombre interactions négatives}}$$

En résumé

Une décennie d'études dans plus de 100 entreprises a permis au psychologue M. Losada de mettre en évidence un chiffre : 2,9013. Ce chiffre représente le ratio du nombre d'interactions positives divisé par le nombre d'interactions négatives pour qu'une équipe soit performante.

Autrement dit, il faut au moins trois commentaires positifs pour combler les effets ravageurs d'un seul négatif. Une critique négative a malheureusement plus d'impact qu'une positive, dont l'effet est circonscrit à quelques heures...

Construire un environnement (professionnel mais pas seulement) épanouissant nécessite donc de développer une communication positive, dans un ratio de 3 à 6 pour 1 négative.

Insight

A decade of studies in more than 100 companies enabled psychologist Mr. Losada to highlight a figure: 2.9013. This figure represents the ratio between the number of positive interactions divided by the number of negative interactions for a team to be successful.

In other words, it takes at least three positive comments to counter the devastating effects of a single negative one. A negative criticism has unfortunately more impact than a positive one, whose effect is limited to a few hours...

Therefore, building a fulfilling environment (not only professional) requires developing positive communication in a ratio of 3 to 6 positive comments to 1 negative.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 3

Une signalétique claire

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› La critique (dans le sens négatif) est une pratique bien ancrée dans les entreprises. Et même si l'intention sous-jacente est bonne (faire progresser), elle produit souvent plus d'effet négatif que positif parce qu'elle déclenche une réaction de justification, voire de contre-attaque. La critique constitue aussi souvent une grande partie des interactions entre les membres d'une équipe.

› Or, une équipe est d'autant plus performante que ses membres sont « connectés ». Les études récentes ont montré que cette connexion se traduit de manière concrète dans le langage qui y est utilisé. Lorsque le ratio des interactions positives sur les négatives (sur une période de temps donnée) est compris entre 3 et 6, alors l'environnement est propice à une performance collective.

Contexte

Si vous travaillez dans une équipe démotivée qui fonctionne selon des processus routiniers, dont les membres ne cherchent pas à mieux se connaître (ni eux-mêmes, ni les autres), alors il est probable que votre ratio soit bas. Au-delà du contexte de l'équipe, le ratio peut s'appliquer à l'ensemble des relations humaines.

› Développer la confiance, en donnant de l'autonomie et des responsabilités aux gens.

› Développer les interactions, pour inciter les gens à communiquer les uns avec les autres plutôt que de rester focalisés sur eux et leurs tâches.

› Encourager les idées, en ... chaque proposition pour mettre ... son potentiel.

Développer de meilleures relations en s'incitant à formuler au moins ...

Méthodologie et conseils

› La communication ne sera r... positive que si le fond et la forme de votre discours sont alignés.

› Un autre moyen d'augmenter votre ratio consiste aussi à taire les commentair... tifs que vous pouvez faire sur les aut...

› Pour mesurer votre progression, v... vez tenir un mini-carnet de bord pour... gner le nombre de commentaires p... négatifs que vous formulez chaque jo...

› Même si l'étude initiale était cir... au champ de l'entreprise, d'autres ét... montré les niveaux de ce ratio dans d'autres sphères : les personnes dépressives ont par exemple un ratio de 0,5 (c'est-à-dire 2 commentaires négatifs pour 1 positif), les moines tibétains un ratio de 4 et les mariages qui durent un ratio de 5. ■

Les apports de l'outil et ses limites

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'enjeu consiste à **développer votre ratio** et donc une communication plus positive en s'inspirant de ces six stratégies :

› Gérer vos émotions, pour diffuser une ambiance de travail agréable et positive.

› Développer le réflexe de prendre les gens en situation de bien faire, afin d'avoir de la matière pour communiquer sur ce que vous appréciez (dans leurs actions, leur comportement...).

› Commencer et conclure par du positif vos échanges pour vous empêcher de ne parler que de ce qui va mal.

Avantages

- Un langage positif contribuera à créer un environnement favorable à la concentration, la créativité, la résilience (la capacité à dépasser une difficulté), la santé au sens large.

Précautions à prendre

- Il ne faut pas non plus s'empêcher de diffuser des messages négatifs : les dérapages de comportements notamment ne doivent pas être éludés ! Dans ce cas, vous n'avez pas non plus à faire absolument de commentaire positif.

Le ratio Losada de la communication

OUTIL 2

La fenêtre de Johari

Comment être plus efficace ?

La taille des quadrants (zones ou domaines) est représentée proportionnellement au niveau de « connaissance » d'une personne, en particulier dans un groupe donné.

Description des quatre grands profils

Les quatre quadrants représentant notre « soi » ont des tailles différentes qui reflètent de manière proportionnelle l'information qu'une personne détient sur elle-même et sur une autre. Une traduction en termes d'intelligence émotionnelle peut être faite lorsqu'une zone est dominante en termes de taille :

Un approfondissement pour être plus opérationnel

...sonnes sont dotées ... émotionnelle. Elles ...on utile en fonction ... spontanément des ...ues comme faciles ...es.

... personnes ont une ...nnelle. Elles sont souvent perçues comme « agressives », dans le sens où elles donnent beaucoup de feedback (voire de critique) aux autres (qui ne sont pas toujours sollicités) et elles en demandent peu. Elles semblent peu conscientes ou peu à l'écoute d'elle-même ou de leur environnement. Cela entrave leur capacité à pouvoir travailler en équipe.

› **Zone 3 (cachée).** Ces personnes ont un niveau d'intelligence émotionnelle « **suspect** », comme leur comportement peut le laisser paraître. Elles gardent au maximum privé ce qu'elles savent d'elles et se dévoilent peu. Elles ne s'impliquent pas dans le groupe et créent un sentiment de gêne vis-à-vis de leurs collègues ce qui rend la collaboration délicate. Ces personnes contrôlent généralement la conversation en posant beaucoup de questions aux autres. Elles peuvent rapidement générer un climat de défiance ou de suspicion.

› **Zone 4 (inconnue).** Ces personnes ont une intelligence émotionnelle **en sommeil**. Elles prétextent participer au groupe par l'écoute et l'observation. Elles sont perçues comme renfermées voire mystérieuses, les autres ne parvenant pas à les situer. Elles dépensent beaucoup d'énergie à s'entourer d'une sorte de bouclier, alors qu'elles devraient se faire violence pour se découvrir.

Utilisation de l'outil en situation de management

Lorsqu'un nouveau membre intègre une équipe existante, la taille de la zone 1 (publique) est relativement petite puisque peu d'information est encore partagée.

Le rôle d'un manager est de promouvoir une **communication ouverte** et positive ainsi qu'un **partage de connaissances** entre tous les membres. Plus les membres de son équipe seront capables de se comprendre et de communiquer et plus l'équipe sera efficace. Il peut plus particulièrement intervenir directement à trois niveaux :

1. Poser des questions pour inciter la personne à dévoiler des informations cachées (zone 3) tout en respectant le seuil de discrétion de chacun. Le manager doit au moins encourager à l'expression des sentiments qui lui permettront d'avoir une indication sur le mode de fonctionnement du collaborateur.
2. Faire régulièrement et directement des feedbacks rapides sur le travail et le **comportement** de la personne.
3. Mettre en place des activités de découverte, d'analyse de pratique ou de tutorat pour réduire la zone 4 (inconnue).

OUTIL 2

EXEMPLE d'Application de l'outil en situation de management

Un cas pratique commenté

Cas A : intégration d'une nouvelle personne

1. Publique | 2. Aveugle | 3. Cachée | 4. Inconnue

Cas B : membre ...

1. Publique | 2. Aveugle | 3. Cachée | 4. Inconnue

Cas A : la zone 1 (publique) et la zone 2 (aveugle) sont petites parce que les autres membres de l'équipe ne connaissent pas grand-chose du nouvel arrivant, qui n'a pas encore dévoilé beaucoup d'information le concernant (zone 3). Dans l'exemple, la zone 4 (inconnue) est grande parce qu'il s'agit d'un collaborateur relativement junior dans la fonction, qui manque encore d'expérience.

Cas B : par le processus de « dévoilement » et de feedback (encouragé et réalisé par le manager), la zone publique s'est étendue et réduit la taille des trois autres zones. Progressivement, en mettant le collaborateur à l'aise, l'ensemble des membres de l'équipe :

– l'incitent à parler de lui et donc à transférer de l'information de la zone 3 vers la zone 1. La culture d'entreprise et l'ambiance de travail auront à ce sujet une influence importante ;
– lui livrent de l'information sur la manière dont il est perçu, en transférant de l'information de la zone 2 à la zone 1 ;
– lui permettent de se mettre « en danger » en sortant de sa zone de maîtrise pour réaliser de nouvelles tâches. Le jeu d'essai-erreurs qui s'opérera permettra de transférer de l'information de la zone 4 vers la zone 1. ■

La fenêtre de Johari

DOSSIER

1 COMMUNIQUER EFFICACEMENT

« On ne peut pas ne pas communiquer. »
Paul Watzlawick



Connaître les mécanismes de la communication

La communication (interpersonnelle) est une capacité que nous acquérons de manière **innée** dès que, bébés, nous avons appris à formuler nos premiers mots et premières phrases. Et même si l'école nous apprend ensuite la grammaire et la syntaxe, les principes qui font que nous sommes compris et comprenons les messages des autres ne nous sont **jamais enseignés**.

Or **tout est communication** : même si nous ne disons pas un mot, nos comportements ont une signification qui sera interprétée par notre interlocuteur. D'ailleurs Freud disait : « Aucun mortel ne peut garder un secret ; si les lèvres sont silencieuses, ce sont les doigts qui parlent ».

En tant qu'émetteur, l'objectif de la communication est de faire passer un message clair et sans ambiguïté. Malgré son apparente simplicité, l'exercice est bien **plus difficile** qu'il n'y paraît, puisque de nombreux obstacles se dressent en chemin : l'enjeu, la formulation de ses idées, l'inévitable impact de la forme, l'adaptation au contexte et au niveau de l'auditoire...

Le récepteur d'un message est, quant à lui, souvent vu comme passif dans l'acte de communication. Or, lui aussi a une **responsabilité** : celle d'informer explicitement l'émetteur de la manière dont son message est reçu (envoyer un « feedback »), pour que ce dernier puisse ajuster son message. Et malheureusement ce rôle est souvent ignoré, ou quand il est réalisé, l'émetteur ne prend pas toujours cette information en compte !

Les **erreurs** de communication sont donc **fréquentes** et créent à la fois des tensions et un énorme gaspillage d'énergie. D'ailleurs, la communication interpersonnelle est citée comme la compétence numéro 1 dans le recrutement des managers. Jean-Luc Lagardère, dirigeant du Groupe éponyme disait aussi : « La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive. »

Communiquer plus efficacement

La communication repose sur trois piliers.

1. **Les principes de base.** Il s'agit d'abord de prendre conscience que nous ne percevons pas réellement la réalité, nous nous en faisons une **construction** (une image) qui va influencer notre communication et notre comportement. Puisque notre perception est imparfaite, il est utile de l'enrichir régulièrement en échangeant avec les autres : c'est le principe de **Johari**. Enfin, **Losada** nous alerte sur le fait que le contenu de notre communication est trop souvent négatif et qu'il est nécessaire de le compenser positivement.

2. **S'exprimer.** Même si la forme est importante dans la transmission d'un message, nous avons choisi de nous focaliser, dans cet ouvrage, essentiellement sur le fond.

› Les **niveaux de discours** donnent une première approche de la manière dont notre auditoire peut réagir à ce qui lui est dit.

› Le **pouvoir des mots** montre comment de simples expressions peuvent traduire notre manque d'objectivité sur une situation et condamner la communication.

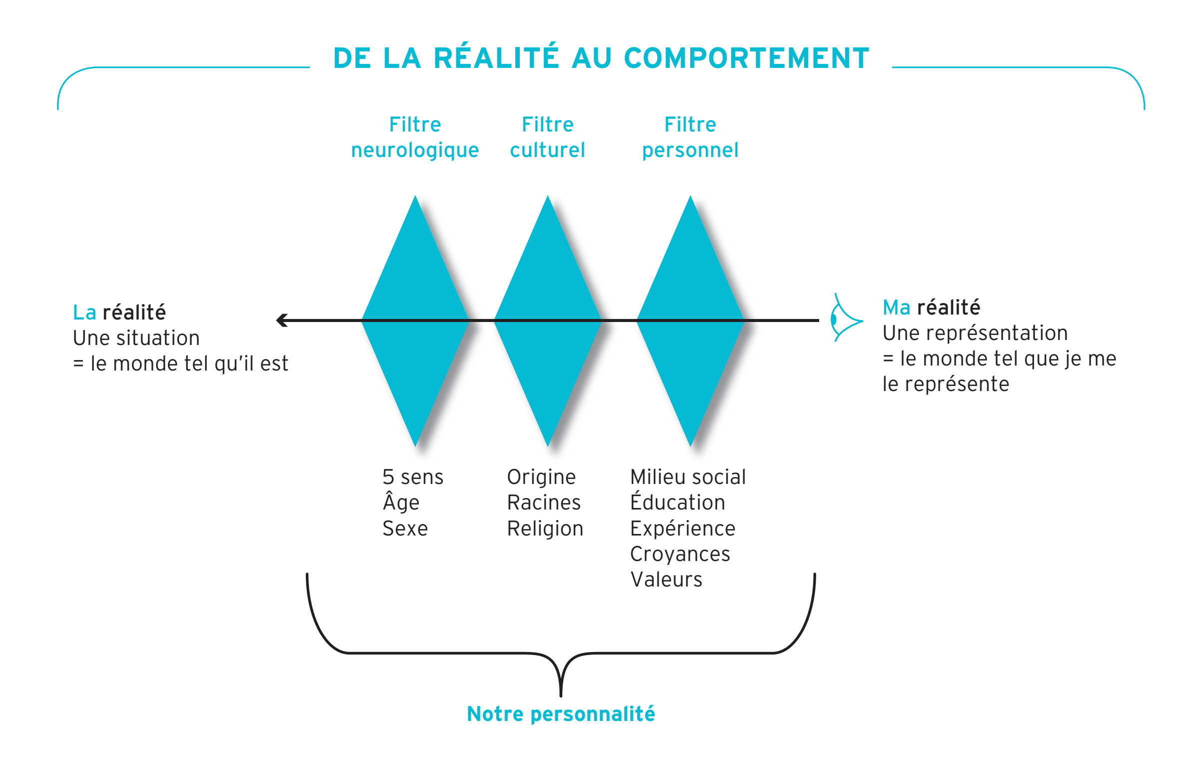
› Les **types de questions** expliquent l'impact de la formulation des questions sur la qualité des échanges avec l'autre.

3. **Recevoir.** Enfin, communiquer c'est créer les conditions de l'expression de l'émetteur. La **synchronisation**, l'attitude **d'écoute active** et la **reformulation** y contribuent fortement, en expliquant de manière pratique pourquoi les personnes ne peuvent pas parler à un mur. Recevoir, c'est aussi détecter les informations manquantes dans le message émis ; l'outil **DOG** vous y aidera.

LES OUTILS

OUTIL 1

La construction de la réalité



En résumé

Notre personnalité repose sur un ensemble de paramètres qui peuvent être organisés en trois catégories : neurologiques, culturels et personnels. Chaque catégorie agit comme un filtre qui déforme les situations que nous vivons à chaque instant pour nous en donner une représentation.

Les paramètres qui composent ces filtres sont propres à chaque individu et cela explique que, face à une même réalité, deux personnes auront des représentations nécessairement différentes, et parfois même opposées. Par exemple, l'un verra dans la situation une opportunité, alors que l'autre y verra une menace ; et pourtant la réalité à l'origine est la même pour les deux !

Autrement dit : NOTRE vision du monde n'est pas LE monde.

Insight

Our personality is based on a set of parameters that can be organized into three categories: neurological, cultural and personal. Each category acts as a filter that distorts the situations we live in every moment to give us a representation for each of them.

The parameters that make up these filters are specific to each individual and this is the reason why, when facing the same reality, two people will necessarily have different, sometimes even opposed, representations. For example, one will see an opportunity in the situation whereas the other will see a threat; and yet the reality behind is the same for both!

In other words: OUR vision of the world is not THE world.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Les individus réagissent à la représentation qu'ils se font des choses (ce qu'ils pensent qu'ils vivent) plutôt qu'à ce qu'ils vivent réellement.

› Dans un grand nombre de situations, la réalité est rarement un problème en soi, mais c'est notre représentation de la réalité qui pose problème. D'ailleurs les interventions thérapeutiques visent souvent à faire évoluer la représentation des choses, des événements… Il est en effet plus efficace et plus rapide d'agir sur soi plutôt que de vouloir agir sur la réalité (notre environnement, les autres) parce que notre influence est souvent limitée.

Contexte

Il est donc nécessaire d'avoir conscience en permanence de l'existence de ces filtres qui déforment la réalité. Cela devient même indispensable lorsque la représentation que vous vous faites d'une situation est négative ou limitante. En effet, le réflexe premier des individus est d'agir sur l'origine externe d'un problème, c'est-à-dire bien souvent sur les autres pour qu'ils changent de comportement. Dans ce cas, vous risquez une double sanction :

› Il est peu probable que l'origine de ce que vous percevez comme un problème change.

› Vous vivez mal la situation avec toute la panoplie d'émotions négatives que l'on peut imaginer : frustration, angoisse, colère…

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Lorsque vous parlez d'une situation, prenez le réflexe de commencer vos phrases par « je pense que… », « je vois que… », « il me semble que… » pour montrer aux autres que vous avez conscience que votre point de vue n'est pas universel et que vous êtes donc ouvert à l'échange.

2. Dans cette situation, si votre représentation génère une réaction négative en vous, reconsidérez-la sous un autre angle, en répondant à ces questions :

› « Quels sont les autres éléments de la réalité que j'ai – inconsciemment – occulté ? »

› « Quels avantages cette situation pourrait-elle avoir pour moi ? »

› « Quels sont les autres points de vue possibles de cette situation ? »

Méthodologie et conseils

› Reconsidérer une situation différemment demande un véritable effort ! Les schémas cognitifs sont généralement bien ancrés et il est difficile de les modifier sans se faire violence. D'ailleurs le philosophe Alain disait : « le négativisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté ».

› Pour vous entraîner, prenez une personne dont vous ne voyez que les défauts et trouvez-lui un maximum de qualités. ■

Une même réalité produit autant de représentations que d'individus. Et chaque personne a le droit d'avoir son propre point de vue, différent des autres.

Avantages

- Cette approche permet de réintroduire les nuances de gris entre les deux points de vue extrêmes du blanc et du noir. La philosophie bouddhiste prône d'ailleurs « la voie du milieu » en toutes choses. Nous perdons beaucoup de temps à expliquer aux autres que notre vision du monde est la vraie, la seule possible.
- Elle vous permettra aussi de développer une flexibilité cognitive et comportementale salutaire pour passer plus facilement à travers toutes les difficultés de la vie.

Précautions à prendre

- Même si ces notions sont faciles à comprendre, dans les faits, elles demandent une attention de tous les instants.
- Au début, cette approche peut générer la peur d'une perte identitaire qui s'exprime sous la forme : « je suis tellement habitué à voir ça sous cet angle que j'ai peur de me renier à voir aussi ça sous un autre ». Cette appréhension justifiée est à mettre au regard du malaise qui est le vôtre dans la situation par rapport au bénéfice d'y être confortable.

OUTIL 2

La fenêtre de Johari

AMÉLIORER SES RELATIONS EN AUGMENTANT SA « ZONE PUBLIQUE »

1. Publique

Connu de soi et des autres

= les comportements, capacités, attitudes, exprimés (et observés par les autres)



Demander des feedbacks

2. Aveugle

Connu seulement des autres

= l'information qui « transpire » de vous sans que vous le sachiez



Partager l'information



Découvrir

3. Cachée

Connu seulement de soi

= l'information que vous ne voulez ou ne pensez pas à communiquer aux autres

4. Inconnue

Inconnu de soi et des autres

= les capacités ou les compétences à expérimenter

En résumé

La fenêtre de Johari, élaborée par Luft et Ingham, est un modèle de communication utilisé pour améliorer la connaissance de soi et les relations entre individus.

Chaque cadran (zone) représente une part du « soi », définie par des comportements, sentiments, expériences, capacités, points de vue particuliers, connus par soi et au sujet d'un autre (personne ou groupe).

La relation entre les individus est d'autant plus efficace que la zone 1 (publique) est grande, matérialisant ainsi le fait que les individus échangent naturellement de l'information et coopèrent pour limiter les distorsions, les incompréhensions, voire les conflits.

Insight

The Johari Window developed by Luft and Ingham, is a communication model used to improve self-awareness and relationships between individuals.

Each quadrant (area) represents a part of the "Self" defined by specific behaviours, feelings, experiences, abilities, points of view about others (person or group) known to self.

Relationships between individuals will be most effective when area 1 (public) is large, thus illustrating the fact that people naturally exchange information and cooperate to limit distortions, misunderstandings and even conflicts.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil permet de prendre conscience que la connaissance de soi passe aussi par une communication plus ouverte :

› Plus vous parlez de vous et plus les autres en savent sur vous : vous vous faites mieux comprendre et vous pouvez établir les bases d'une relation de confiance.

› Plus vous écoutez et plus vous savez ce que les autres pensent de vous : vous vous comprenez mieux et pouvez vérifier l'effet que vous produisez sur les autres.

Contexte

L'outil peut être utilisé de deux manières :

› pour soi, pour établir un « diagnostic » de son mode de fonctionnement relationnel et mieux se connaître ;

› en équipe, pour faire à la fois prendre conscience de l'intérêt de parler de soi et pour encourager l'expression (et l'acceptation) de feedbacks constructifs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il s'agit d'augmenter la taille de la zone publique en diminuant celle des trois autres zones. Tout changement dans une des zones se répercute instantanément sur les trois autres.

› 2. Aveugle = **demander** : en recherchant activement des feedbacks de la part des personnes avec lesquelles vous êtes en interaction.

› 3. Cachée = **partager** : en dévoilant aux gens comment vous fonctionnez, quels sont vos repères, vos lignes directrices, et tout en préservant – bien sûr – votre intimité !

› 4. Inconnue = **découvrir** : en se prêtant à de nouvelles expériences, en sortant de sa zone de confort.

Méthodologie et conseils

› Il vous appartient de prendre l'initiative de la communication, aussi bien pour se dévoiler que pour demander un feedback. Vous accepterez en effet d'autant mieux le feedback que vous l'aurez sollicité.

› Lorsque le contexte est approprié, partagez spontanément des informations de votre zone 3 (cachée) : vos pensées, sentiments, objectifs…

› Vous pouvez (et devez même), si la confiance est suffisamment forte, faire aussi part de vos problèmes et difficultés.

› Si des personnes souhaitent mieux vous connaître, elles vont souvent, de manière réciproque, dévoiler des informations de leur zone 3 (cachée).

Développer sa zone 1 (publique) est un signe d'intelligence émotionnelle, fondamental pour conduire et motiver des collaborateurs.

Avantages

- L'outil est un excellent révélateur de l'intelligence émotionnelle de la personne. La taille respective de ses zones sera en effet un marqueur de sa capacité à pouvoir communiquer efficacement sur elle ou sur les autres et à se remettre en question.

Précautions à prendre

- Le fait de dévoiler trop et trop vite de soi-même (zone 3) est contre-productif. Il vaut mieux procéder petit à petit, à mesure que la confiance s'instaure.
- La zone 2 (aveugle) peut être une information basique mais aussi un problème plus important qu'il est souvent difficile de percevoir directement (incompétence, sentiment d'inutilité, rejet des autres, inadéquation émotionnelle…). Il faut donc :
  - lorsque l'on reçoit l'information, être dans une attitude d'ouverture, indispensable au développement de soi ;
  - lorsque l'on émet le feedback, procéder graduellement et prendre en compte la sensibilité de l'autre. Il n'est pas productif de forcer une personne à une prise de conscience.

SUITE OUTIL 2 →